As 21 irrefutáveis Leis da Liderança

John C. Maxwell

As 21 irrefutáveis Leis da Liderança

Siga-as e as pessoas o seguirão

Thomas Nelson Brasil

Rio de Janeiro, 2007

Este livro é dedicado a Charlie Wetzel, parceiro na escrita desde 1994. Juntos, escrevemos mais de quarenta livros, e gostei de nossa parceria em todos eles. Assim como me esforcei para agregar valor aos outros, identificando e ensinando princípios de liderança, você, Charlie, agregou valor a mim e a meus esforços. Suas percepções e suas habilidades com a palavra foram desfrutadas por milhões de leitores. Como resultado, você teve mais impacto sobre mais pessoas que qualquer outro em meu círculo íntimo. Por isso, agradeço a você.

Sumário

Introdução

Todo livro é uma conversa entre o autor e o leitor. Algumas pessoas pegam um livro à espera de receber algum encorajamento. Algumas delas devoram a informação de um livro como se fizessem um seminário intensivo. Outras encontram em suas páginas um orientador com o qual podem se reunir todos os dias, todas as semanas ou todos os meses.

Quando escrevo livros, o que mais adoro é que isso me permite "conversar" com muitas pessoas que eu nunca conhecerei pessoalmente. Por isso, em 1977, tomei a decisão de me tornar escritor. Tinha tal paixão por agregar valor às pessoas que isso me levou a escrever; essa paixão ainda queima dentro de mim hoje. Poucas coisas são mais recompensadoras que estar na estrada, e alguém que não conheço abordar-me para dizer: "Obrigado. Seus livros realmente me ajudaram." É por isso que escrevo — e pretendo continuar a escrever!

Apesar da profunda satisfação que tenho por saber que meus livros ajudam pessoas, também há algo bastante frustrante em ser escritor. Assim que um livro é publicado, ele se congela no tempo. Se você e eu nos conhecermos pessoalmente e nos encontrarmos uma vez por semana ou por mês para conversar sobre liderança, partilharei com você algo que aprendi todas as vezes em que estivermos juntos. Como pessoa, continuo a crescer. Sempre leio. Analiso meus erros. Converso com excelentes líderes para aprender com eles. Todas as vezes que você e eu sentássemos juntos, eu diria: "Você nem imagina o que eu acabei de descobrir."

Como palestrante, sempre ensino os princípios sobre os quais escrevo em meus livros e sempre atualizo meu material. Uso novas histórias. Refino idéias. E, muitas vezes, faço novas descobertas quando estou em frente a uma platéia. No entanto, quando retorno aos livros que escrevi, percebo, antes de tudo, o quanto mudei desde que os escrevi. Mas, depois, fico frustrado porque os livros não podem crescer e mudar comigo.

Por isso fiquei empolgado quando minha editora, a Thomas Nelson, perguntou se eu gostaria de revisar *As 21 irrefutáveis leis da liderança* para uma edição especial de décimo aniversário. Quando escrevi o livro, ele fora minha resposta à pergunta: "Se você tivesse de pegar tudo o que aprendeu sobre liderança ao longo dos anos e reduzir seu conhecimento a uma pequena relação, qual seria ela?" Coloquei no papel a essência da liderança, comunicada da forma mais simples e clara possível. E, logo depois de o livro ser publicado e aparecer em quatro diferentes listas de mais vendidos, dei-me conta de que ele tinha o potencial de ajudar muitas pessoas a se tornarem líderes melhores.

Crescimento = Mudança

Mas agora, anos depois, há coisas da primeira edição com as quais eu já não estou satisfeito, e sabia que poderia melhorar algumas idéias. Algumas histórias ficaram datadas e queria substituí-las por novas. Também desenvolvera um material novo para melhor explicar e ilustrar alguns desses princípios. Depois de ensinar as leis por quase uma década em dezenas de países por todo o mundo, recolhi milhares de perguntas sobre elas. Esse processo tornou meu raciocínio melhor do que era quando escrevi o livro pela primeira vez. Trabalhar nesta edição de décimo aniversário possibilitou que fizesse esses melhoramentos.

Sem dúvida, a maior mudança que queria fazer no livro original dizia respeito a duas das leis. *O quê?*, talvez você pergunte. *Como você pode mudar uma das suas leis irrefutáveis?*

Para começar, enquanto as ensinava, descobri que duas das leis, na verdade, eram apenas conseqüências de outras leis. A lei de E. F. Hutton (Quando o verdadeiro líder fala, as pessoas ouvem), na realidade, era apenas um aspecto da lei da influência (A verdadeira medida da lide-

rança é a influência — nada mais, nada menos). Quando as pessoas ao redor de uma mesa param e ouvem o líder falar, revelam que esse líder tem influência. Como as idéias na lei de E. F. Hutton faziam parte da lei da influência, fundi esses dois capítulos. Da mesma forma, reconheci que a lei da reprodução (É preciso de um líder para criar um líder) estava embutida na lei do crescimento explosivo (Para aumentar o crescimento, lidere os seguidores; para multiplicar, lidere os líderes). Por isso, eu também as combinei.

Também, comecei a me dar conta de que esquecera algumas coisas quando escrevi pela primeira vez sobre as leis de liderança. Descobri a primeira omissão pouco depois de ensinar, algumas vezes, as leis em países em desenvolvimento. Descobri que em muitos daqueles lugares a liderança era concentrada em posição, privilégio e poder. Em meu paradigma de liderança, considerei como certas algumas coisas. Considero liderança fundamentalmente como uma forma de serviço, e nunca identificara uma lei para ensinar tal princípio. A segunda omissão tinha que ver com moldar liderança e ter um impacto na cultura de uma organização. O resultado foi a inclusão de duas novas leis nesta edição de décimo aniversário de *As 21 irrefutáveis leis de liderança:*

A lei da adição: líderes agregam valor ao servir aos outros
A lei da imagem: as pessoas fazem o que vêem

Do ponto de vista de hoje, pergunto-me: *Como pude esquecer-me disso?* Mas isso aconteceu. A boa notícia é que vocês não se esquecerão desse aspecto! Estou certo de que essas duas leis serão uma enorme contribuição ao livro e a sua capacidade de liderar. Servir aos outros e mostrar aos outros o caminho são elementos fundamentais de uma liderança de sucesso. Eu gostaria de poder revisar todos os meus livros a cada dez anos para incluir coisas que esqueci!

Mais lições aprendidas

Há duas outras coisas que me lembraram enquanto ensinava as 21 leis nos últimos dez anos:

1. Liderança exige a habilidade de fazer mais de uma coisa

Instintivamente, pessoas de sucesso compreendem que a concentração é importante para a realização. Mas liderança é algo muito complexo. Durante o intervalo de uma conferência que eu fazia sobre as 21 leis, um jovem universitário abordou-me e disse: "Sei que você ensina as 21 leis de liderança, mas quero ir direto ao ponto." Com veemência, ele ergueu o indicador e perguntou:

"Qual é a única coisa que preciso saber sobre liderança?" Tentando demonstrar a mesma veemência, ergui meu indicador e respondi: "A única coisa que você precisa saber sobre liderança é que há mais de uma coisa que você precisa saber sobre liderança!"

Para que possamos liderar bem, precisamos fazer bem 21 coisas.

2. Ninguém aplica bem as 21 leis

Apesar de precisarmos fazer 21 coisas bem para sermos excelentes líderes, a realidade é que nenhum de nós aplica bem todas essas leis. Eu, por exemplo, estou na média, ou abaixo dela, em cinco das leis — e escrevi o livro! Então, o que um líder deve fazer? Ignorar essas leis? De forma alguma! Deva apenas desenvolver uma equipe de liderança.

No final deste livro há uma avaliação de liderança. Encorajo-o a avaliar sua aptidão para cada lei. Assim que tiver descoberto em quais leis está na média ou abaixo dela, comece a procurar membros da equipe que sejam fortes nas habilidades em que você é fraco. Eles o complementarão, e vice-versa, e o conjunto da equipe se beneficiará. Isso tornará possível para você desenvolver uma equipe de liderança composta de estrelas. Lembre-se, nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós juntos.

Algumas coisas nunca mudam

Embora eu tenha feito ajustes nas leis e adaptado o modo como as ensino, algumas coisas não mudaram nos últimos dez anos. Ainda é verdade que liderança é liderança, independentemente de para onde você vai e o que você faz. A época muda. A tecnologia evolui. As culturas diferem de lugar para lugar. Mas os princípios de liderança são constantes — sem levar em conta sua área de estudo ou de atuação, se entre os cidadãos da

Grécia antiga, os hebreus do Antigo Testamento, os exércitos do mundo moderno, os líderes da comunidade internacional, os pastores de igrejas pequenas ou os empresários da economia global de hoje. Os princípios de liderança são imutáveis e resistem à prova do tempo.

À medida que for lendo os capítulos seguintes, gostaria que tivesse em mente quatro idéias:

1. *As leis podem ser aprendidas*. Algumas são mais fáceis de compreender e aplicar que outras, mas todas podem ser aprendidas.
2. *As leis têm valor em si*. Cada lei complementa todas as outras, mas você não precisa de uma para aprender a outra.
3. *As leis têm conseqüências*. Aplique as leis, e as pessoas o seguirão. Viole-as ou ignore-as, e não será capaz de liderar os outros.
4. *Estas leis são a base da liderança*. Quando você aprende os princípios, depois precisa praticá-los e os aplicar a sua vida.

Seja você um seguidor começando a descobrir o impacto da liderança; seja você um líder natural que já tem seguidores: pode se tornar um líder ainda melhor. Ao ler sobre as leis, talvez reconheça que já emprega algumas delas com bastante eficácia. Outras leis podem revelar fraquezas que você desconhecia. Use sua avaliação como experiência de aprendizado. Nesta edição, incluí exercícios, no fim de cada capítulo, para ajudá-lo a aplicar cada lei a sua vida.

Não importa em qual ponto você está no processo de liderança, saiba o seguinte: quanto mais leis você aprender, melhor líder se tornará. Cada lei é como uma ferramenta, pronta para ser apanhada e usada para ajudá-lo a realizar seus sonhos e agregar valor às outras pessoas. Escolha pelo menos uma, e você se tornará um líder melhor. Aprenda todas, e as pessoas o seguirão alegremente.

Agora, só nos resta abrir juntos essa caixa de ferramentas.

CAPÍTULO UM

A LEI DO LIMITE

A capacidade de liderança determina o grau de eficácia da pessoa

Costumo iniciar minhas palestras sobre liderança explicando a lei do limite, porque ela ajuda as pessoas a compreender o valor da liderança. Se você conseguir aplicar essa lei, verá o inacreditável impacto da liderança em todos os aspectos da vida. Então vamos lá: a capacidade de liderança é o limite que determina o grau de eficácia de uma pessoa. Quanto mais baixa a capacidade de liderança de uma pessoa, mais baixo o limite em seu potencial. Quanto maior a capacidade de liderar, maior o limite em seu potencial. Por exemplo: se sua liderança vale 8, então sua eficácia não pode ser superior a 7. Se sua liderança é de apenas 4, então sua eficácia não será superior a 3. Sua capacidade de liderança — para o bem ou para o mal — sempre determina sua eficácia e o impacto potencial de sua organização.

Contarei uma história que exemplifica a lei do limite. Em 1930, dois jovens irmãos chamados Dick e Maurice, em busca do sonho americano, mudaram-se de New Hampshire para a Califórnia. Eles tinham acabado de concluir o ensino médio e não viam oportunidades no local onde foram criados. Assim, seguiram diretamente para Hollywood, onde acabaram por conseguir emprego em um estúdio de cinema.

Após algum tempo, o espírito empreendedor e o interesse na indústria de diversões que os dois demonstravam os levaram a abrir um teatro em Glendale, cidade a oito quilômetros a nordeste de Hollywood. Mas, apesar de seus esforços, os irmãos não conseguiram tornar o negócio rentável. Nos quatro anos em que dirigiram o teatro, não conseguiram gerar dinheiro regularmente para pagar o aluguel de cem dólares por mês pedido pelo proprietário.

Uma nova oportunidade

A ânsia de sucesso dos irmãos era grande, então continuaram em busca de melhores oportunidades de negócios. Em 1937, eles finalmente descobriram algo que dava certo. Eles abriram um pequeno restaurante *drive-in* em Pasadena, a leste de Glendale. As pessoas no Sul da Califórnia tinham se tornado muito dependentes dos carros, e a cultura estava em processo de mudança para incorporar esse novo elemento, exatamente o caso do negócio deles.

O restaurante *drive-in* foi um fenômeno do início da década de 1930 e tornou-se bastante popular. Os clientes, em vez de entrarem em uma sala de jantar, dirigiam até um estacionamento ao redor de um pequeno restaurante, faziam o pedido ao garçom e recebiam a comida, em bandejas, diretamente no carro. A comida era servida em pratos de louça, com copos de vidro e talheres de metal. Era uma idéia oportuna em uma sociedade que se tornava mais rápida e cada vez mais móvel.

O pequeno *drive-in* de Dick e Maurice foi um grande sucesso, e, em 1940, eles decidiram levar o negócio para San Bernardino, uma cidade operária em expansão, a 80 quilômetros a leste de Los Angeles. Eles construíram instalações maiores e aumentaram o cardápio, que, além de cachorros-quentes, batatas fritas e *milk-shakes*, passou a incluir sanduíches de carne e de porco, hambúrgueres e outros itens. O negócio estourou. As vendas anuais chegaram a 200 mil dólares, e os irmãos se viram dividindo 50 mil dólares de lucro por ano — uma quantia que os colocava na elite financeira da cidade.

Em 1948, a intuição disse a eles que as coisas estavam mudando, e eles fizeram mudanças no negócio. Eles eliminaram os garçons e pas-

saram a servir apenas clientes a pé. Eles também deram nova dinâmica a tudo. O cardápio foi reduzido, concentrando-se em hambúrgueres. Eliminaram pratos, copos e talheres de metal, passando a usar material de papel. Reduziram os custos e os preços cobrados. Também implantaram o que chamaram de Sistema de Serviço Rápido. A cozinha ficou parecida com uma linha de montagem em que os empregados se concentravam no serviço rápido. O objetivo dos irmãos era preparar o pedido do cliente em 30 segundos ou menos. E foram bem sucedidos. Em meados da década de 1950, o faturamento anual chegou a 350 mil dólares, e Dick e Maurice passaram a dividir um lucro de cerca de 100 mil dólares por ano.

Quem eram esses irmãos? Naqueles dias você poderia descobrir isso ao dirigir até seu pequeno restaurante, na esquina das ruas 14 e E, em San Bernardino. Na frente do pequeno prédio octogonal, um letreiro de néon dizia apenas McDonald's Hamburgers. Dick e Maurice McDonald tiraram a sorte grande no sonho americano, e o resto, como dizem, é história, certo? Errado. Os McDonalds nunca foram além, porque sua liderança fraca estabeleceu um limite em sua capacidade de chegar ao sucesso.

A história por trás da história

É verdade que os irmãos McDonald estavam financeiramente seguros. O restaurante era um dos negócios mais lucrativos do setor no país, e eles tinham dificuldade em gastar todo dinheiro que ganhavam. O brilhantismo deles estava no atendimento ao cliente e na organização da cozinha. Esse talento levou à criação de um novo sistema para serviço de alimentação. De fato, o talento deles era tão conhecido no setor que pessoas de todo o país começaram a escrever para eles e a visitá-los para saber mais sobre seus métodos. Em dado momento, eles recebiam até 300 telefonemas e cartas por mês.

Isso deu a eles a idéia de comercializar o conceito McDonald's. A idéia de franquear restaurantes não era nova. Já existia havia décadas. Para os irmãos McDonald parecia uma forma de ganhar dinheiro sem que precisassem eles mesmos abrir outro restaurante. Eles começaram em 1952, mas o esforço fracassou. A razão era simples. Eles não tinham a lideran-

ça necessária para tornar eficaz um negócio maior. Eram proprietários eficientes de um só restaurante. Sabiam administrar um negócio, criar sistemas eficientes, reduzir custos e aumentar os lucros. Eles eram gerentes eficientes. Mas não eram líderes. O mecanismo de raciocínio deles estabelecia um limite para o que podiam fazer e conseguir. No auge do sucesso, Dick e Maurice se chocaram contra a lei do limite.

A parceria dos irmãos com um líder

Em 1954, os irmãos encontraram Ray Kroc, um líder. Kroc administrava a pequena empresa que fundara para vender máquinas de *milk-shake*. Ele conhecia o McDonald's. O restaurante era um de seus melhores clientes. E assim que visitou a loja, percebeu seu potencial. Ele conseguia imaginar o restaurante se espalhando pelo país em centenas de mercados. Logo fechou um acordo com Dick e Maurice e, em 1955, criou a McDonald's Systems, Inc. (posteriormente transformada em McDonald's Corporation).

Kroc imediatamente comprou os direitos a uma franquia para utilizá-la como modelo e protótipo. Ele a usaria para vencer outras franquias. A seguir, começou a montar uma equipe e a criar uma organização que faria do McDonald's um negócio nacional. Ele recrutou e contratou as melhores pessoas que encontrou, e, à medida que a equipe crescia em tamanho e capacidade, seu pessoal recrutou outras pessoas com capacidade de liderança.

Nos primeiros anos, Kroc se sacrificou muito. Embora tivesse mais de 50 anos de idade, trabalhava muito, tanto quanto fizera ao começar seu negócio, trinta anos antes. Ele eliminou muitos luxos pessoais, incluindo a filiação ao clube, a que, depois, ele disse ter acrescentado dez tacadas ao seu jogo de golfe. Nos oito primeiros anos com o McDonald's, ele não recebeu salário. Não só isso, mas também fez empréstimos pessoais no banco, garantidos por um seguro de vida, para ajudar a cobrir os salários de alguns poucos líderes fundamentais que ele queria na sua equipe. Seu sacrifício e sua liderança foram recompensados. Em 1961, pela quantia de 2,7 milhões de dólares, Kroc comprou os direitos exclusivos do McDonald's dos irmãos e o transformou em uma instituição americana

e um negócio mundial. O "limite" da vida e da liderança de Ray Kroc obviamente era muito mais alto que o de seus antecessores.

No período em que Dick e Maurice McDonald tentaram franquear seu sistema de serviço, conseguiram vender o conceito para apenas 15 compradores, dos quais apenas 10 acabaram abrindo restaurantes. E, mesmo com um negócio desse tamanho, sua liderança e sua visão limitadas eram um empecilho. Quando, por exemplo, seu primeiro franqueado, Neil Fox, de Phoenix, disse aos irmãos que queria chamar seu restaurante de McDonald's, a resposta de Dick foi: "Por quê? McDonald's não significa nada em Phoenix."

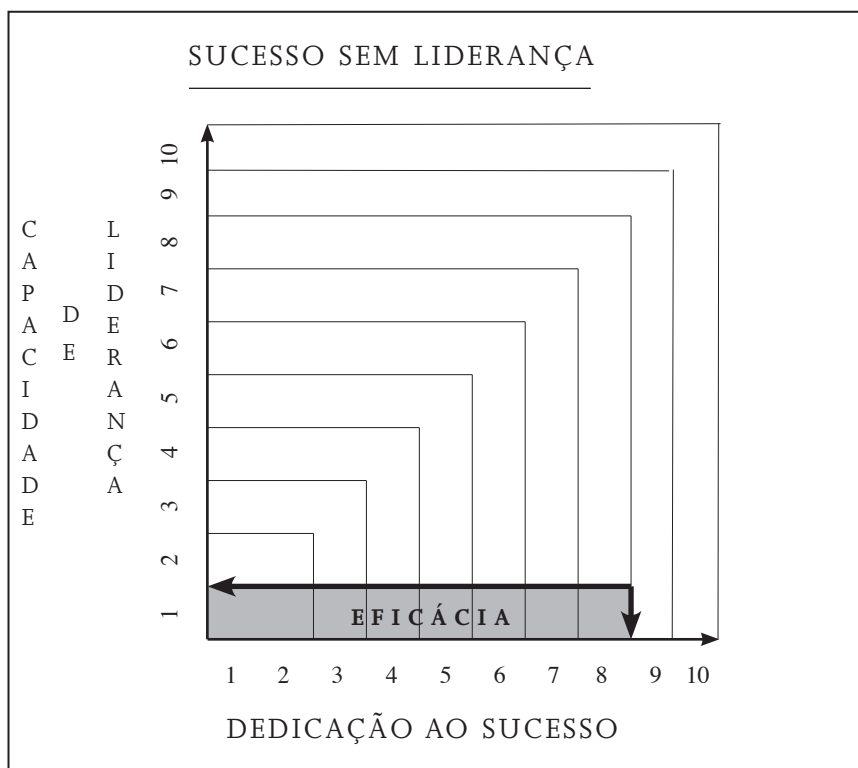
Já o limite de liderança da vida de Ray Kroc era muito mais alto. Entre 1955 e 1959, Kroc conseguiu abrir 100 restaurantes. Quatro anos depois, havia 500 McDonald's. Hoje a empresa abriu mais de 31 mil restaurantes em 119 países.[1] A capacidade de liderança — ou mais especificamente a falta de capacidade de liderança — foi o limite para a eficácia dos irmãos McDonald.

Sucesso sem liderança

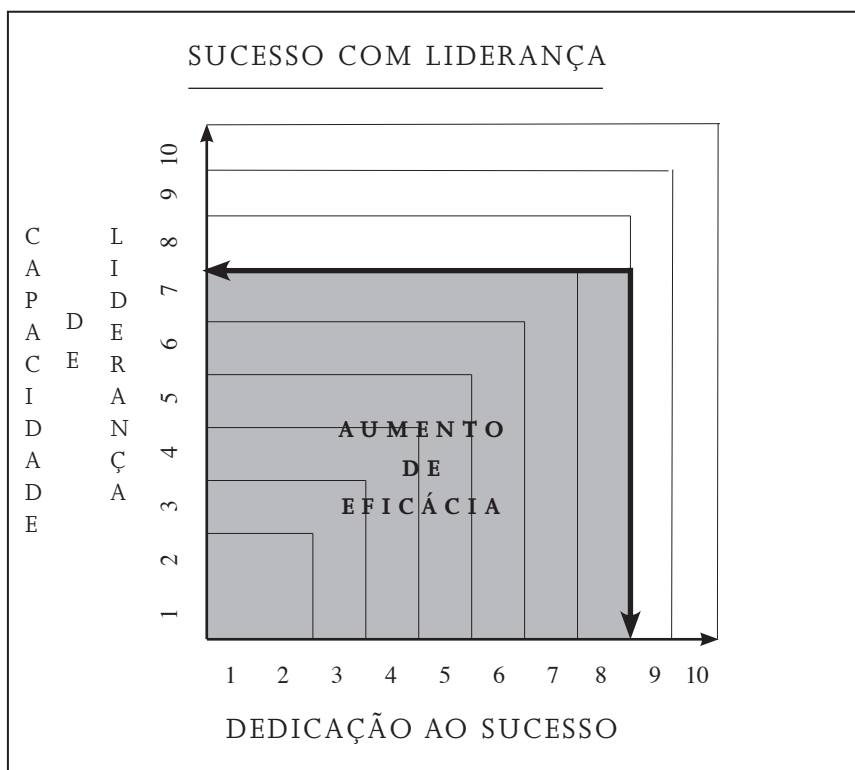
Acredito que o sucesso está ao alcance de quase todo mundo. Mas também acredito que o sucesso pessoal sem capacidade de liderança tem eficácia limitada. Sem capacidade de liderança, o impacto da pessoa é apenas uma parcela do que poderia ser com uma boa liderança. Quanto mais alto você quer chegar, mais precisa de liderança. Quanto maior o impacto que pretende ter, maior precisa ser sua influência. O que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros.

Quanto mais alto você quer chegar, mais precisa de liderança. Quanto maior o impacto que pretende ter, maior precisa ser sua influência.

Deixe-me mostrar o que quero dizer. Digamos que no que se refere a sucesso, você tem 8 (em uma escala de 1 a 10). Isso é bastante bom. Acho que é seguro dizer que os irmãos McDonald estavam nessa faixa. Mas digamos que você não dê atenção à liderança. Você não se preocupa com isso e não se esforça para

se desenvolver como líder. Você, portanto, opera em 1, na escala de 1 a 10. Seu grau de eficácia seria algo assim:

Para aumentar seu grau de eficácia, você tem duas opções. Pode trabalhar arduamente para aumentar sua dedicação ao sucesso e à excelência — trabalhar para se tornar 10. É possível que você consiga chegar a esse grau, embora a lei da diminuição do retorno diga que o esforço necessário para aumentar os dois últimos pontos exigiria mais energia do que o necessário para os oito primeiros. Se você realmente se matar, poderá aumentar seu sucesso nesses 25%.

Mas você tem outra escolha. Pode trabalhar duro para aumentar seu grau de *liderança*. Digamos que sua capacidade natural de liderança seja 4 — ligeiramente abaixo da média. Apenas ao se valer de qualquer talento

que Deus lhe tenha dado, isso já aumentará sua eficácia em 300%. Mas digamos que você realmente se torne um estudioso de liderança e maximize seu potencial. E consiga chegar até 7. Visualmente, o resultado seria assim:

Você, ao elevar sua capacidade de liderança — sem aumentar sua dedicação ao sucesso —, pode aumentar sua eficácia original em 600%. Liderança tem um efeito multiplicador. Vi esse impacto repetidamente em todos os tipos de negócios e em organizações sem fins lucrativos. E, por isso, dou aulas de liderança há mais de trinta anos.

Para mudar o rumo da organização, mude o líder

A capacidade de liderança sempre é o limite da eficácia pessoal e da organização. Se a liderança de uma pessoa é grande, o limite da organização é alto. Se não é, então a organização é limitada. Por isso, em épocas de dificuldades, as organizações naturalmente buscam nova liderança. Quando o país passa por tempos difíceis, elege um novo presidente. Quando uma empresa perde dinheiro, contrata um novo presidente. Quando uma igreja está prestes a naufragar, busca um novo pastor. Quando um time continua a perder, procura um novo técnico.

A relação entre liderança e eficácia é talvez mais evidente nos esportes, em que os resultados são imediatos e óbvios. Em organizações esportivas profissionais, o talento na equipe raramente é questionado. Praticamente todos os times têm jogadores muito talentosos. A questão é a liderança. Começa com o proprietário do time e continua com os técnicos e os principais jogadores. Quando equipes talentosas não vencem, estude a liderança.

> A eficácia pessoal e da organização é proporcional à força da liderança.

Onde quer que procure, você pode encontrar pessoas inteligentes, talentosas e de sucesso que não são capazes de ir mais longe por causa dos limites de sua liderança. Por exemplo: quando a Apple foi criada no final dos anos 1970, Steve Wozniak era o cérebro por trás do computador Apple. Seu limite de liderança era baixo, mas esse não era o caso do seu sócio, Steve Jobs. Seu limite era tão alto que ele construiu uma organização de primeira classe que passou a ter um valor de nove dígitos. Esse é o impacto da lei do limite.

Nos anos 1980, conheci Don Stephenson, presidente do conselho da Global Hospitality Resources, Inc., de San Diego, Califórnia, uma empresa internacional de orientação e consultoria em hotelaria. Durante o almoço, perguntei a ele sobre sua organização. Hoje, ele faz principalmente consultoria, mas, na época, sua empresa assumia a administração de

hotéis e estâncias em dificuldades financeiras. Sua empresa administrava instalações excelentes, como La Costa, no sul da Califórnia.

Don disse que sempre que seu pessoal assumia o controle de uma organização, começava fazendo duas coisas. Primeiro, treinava a equipe para melhorar o atendimento ao cliente e, depois, demitia o líder. Quando ele disse isso, fiquei surpreso.

— Vocês sempre o demitem? Todas as vezes?

— Exatamente. Todas as vezes.

— Vocês não falam com ele antes para descobrir se ele é um bom líder?

— Não. Se ele fosse um bom líder, a organização não estaria a bagunça que está.

E pensei comigo mesmo: *Claro, é a lei do limite. Para atingir o grau mais alto de eficácia, você precisa elevar o limite — de uma forma ou de outra.*

A boa notícia é que se livrar do líder não é o único caminho. Assim como ensino, em minhas conferências, que há um limite, também ensino que você pode elevá-lo — mas isso é tema de outra lei da liderança.

APLICAR A LEI DO LIMITE À SUA VIDA

1 — Relacione alguns dos seus principais objetivos. (Tente se concentrar em objetivos relevantes — coisas que demandarão um ano ou mais. Relacione pelo menos cinco, porém não mais de dez itens). Agora identifique quais exigirão a participação ou a cooperação de outras pessoas. Para essas atividades, sua capacidade de liderança terá grande impacto em sua eficácia.

2 — Avalie sua capacidade de liderança. Veja a avaliação de liderança no Apêndice, A, no final deste livro para ter uma idéia de sua capacidade básica de liderança.

3 — Peça a outras pessoas que classifiquem sua liderança. Fale com seu chefe, seu cônjuge, dois colegas (com o mesmo grau que o seu), e três pessoas que você lidera sobre sua capacidade de liderança. Peça que elas o classifiquem em uma escala de 1 (baixo) a 10 (alto) em cada um dos seguintes aspectos:

- Habilidade com as pessoas
- Planejamento e pensamento estratégico
- Visão
- Resultados

Faça a média dos resultados e os compare com sua própria avaliação. Com base nessas avaliações, sua capacidade de liderança está melhor ou pior do que você esperava? Se há uma diferença entre sua avaliação e a dos outros, qual você acha que é a razão para isso? O quanto você está disposto a crescer na área da liderança?